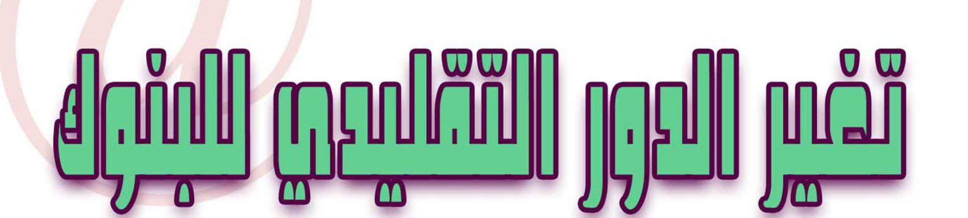


د/محروس أحمد حسن

تغيُّر

الدور التقليدي للبنوك

بحث مرجعي

مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال

إعداد

د/محروس أحمد حسن

يونيه ٢٠٠٦

فهرس

مُقَدِّمَة

اختلفت اهتمامات البنوك علـى مـدار السـنين طبقًـا لاختلاف الظروف الاقتصادية (رواج، كساد) وطبقًا للظروف التشريعية (تشديد أو تخفيف القيود التشريعية على نشاطها)، مما انعكس على الدور الذي تلعبه البنـوك فـي الاقتصـاد القومي، ففي البداية كان ينظر إلى البنوك على أنها مصـدر للتمويل قصير الأجل لقطاعات النشاط الاقتصادي المختلفـة؛ حيث كان يتم تعريف البنوك التجارية على أنها المؤسسـات التي تقبل ودائع تدفع عند الطلب وتقـدم قروضـا قصـيرة الأجل.

وبعد نهاية الكساد العالمي في الثلاثينيات وإفلاس العديد من البنوك اهتم المشرعون – وخاصة في الدول الغربيـة – بضمان الاستقرار للنظام المصرفي عن طريق تقييد نشـاط البنوك؛ حتى لا تدخل في مجالات ذات مخاطر عالية، وفـي السبعينيات تمكنت البنوك – وخاصة الأمريكية– من تحقيـق أرباح عالية في ظل ارتفاع أسعار البترول وقيام كثير مـن المصدرين بإيداع أموالهم في البنوك الأمريكية، ثـم بـدأت

البنوك في الثمانينيات تواجه منافسة حادة مـن المؤسسـات المالية غير المصرفية أثرت سلبيا على أرباحهـا، وأخيـرا تنبهت البنوك وأخذت في مواجهة تلـك المنافسـة بمختلـف الأساليب بما فيها تملك مؤسسات ماليـة غيـر مصـرفية، والجدول التالي يوضح مجالات الاهتمام المختلفة للبنـوك – في الولايات المتحدة الأمريكية – منـذ السـبعينيات وحتـى التسعينيات من هذا القرن:-

مجالات الاهتمام الاستراتيجي في السنوات الأخيرة

(في البنوك الأمريكية)

الفترة الزمنية / مجالات الاهتمام	السبعينيات	الثمانينات	النصف الأول من التسعينيات	النصف الثاني من التسعينيات
ربحية الصناعة	عوائد مرتفعة.	عوائد متناقصة.	عوائد آخذة في الارتفاع.	عوائد مرتفعة.
توجه الإدارة	النمو.	التنويع في المنتج/السوق.	البقاء في دنيا الأعمال.	أداء مرتفع.
التركيز الاستراتيجي	- التوسع في إقامة الفروع.	- منتجات جديدة.	- تخفيض التكاليف.	- تدعيم الإيرادات.

الفترة الزمنية / مجالات الاهتمام	السبعينيات	الثمانينات	النصف الأول من التسعينيات	النصف الثاني من التسعينيات
	- امتداد النشاط عالميا.	- اتساع نطاق التغطية الجغرافية.	- جودة الائتمان.	- تقوية التميز.
منطق الاندماج	التوسع الجغرافي/ تغطية السوق.	النمو لتحقيق الانتشار.	الاستغلال الكامل للطاقة الزائدة.	التنويع.
المؤسسات المستهدفة للاندماج.	استخدام البنوك الصغيرة. كشبكة فروع.	بنوك إقليمية متجاورة.	منافسين في نفس السوق.	- المؤسسات المالية غير المصرفية. - منتجات جديدة.
التركيز التشريعي	التوسع في البنوك ذات الفروع.	- تخفيف القيود التشريعية. - التسعير طبقًا لأحوال السوق.	التغطية المصرفية لجميع المناطق في الدولة.	- الاستقرار. - الإقراض العادل.

المصدر:

John B McCoy, Larry A. Frieder, and Robert B. Hedges, Jr., Bottom Line Banking: Meeting the Challenges for Survival and Success (Chicago: Irwin, 1994), p.6.

وحيث إن هذا البحث يمثل مراجعة لآراء المفكرين في مجال البنوك، فإنه يركز على استعراض أفكار وآراء هؤلاء المفكرون دون الدخول في تقييم هذا الآراء أو ترجيح أحدها على الآخر، كذلك ينوه الباحث إلى ما يلي:

١- سوف يكون التركيز في هذا البحث على البنوك التجارية، باعتبارها الشكل السائد من البنوك في أي دولة من العالم، وبناء على ذلك سوف تكون كلمة "بنك" أو "بنوك" مقصود بها "بنك تجـاري" أو "بنوك تجارية".

٢- سوف يكون التركيز على البنوك الأمريكية أكثر من أي بنوك أخرى، على اعتبار أن المفكـرين ينتمون أساسا إلى الولايات المتحدة الأمريكيـة، والتي تمثل المصدر الرئيسي للدراسات النظرية المتاحة في مصر.

وينقسم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

أولاً: الأزمة: الحاجة إلى التغيير.

وفي هذا الجزء يتعرض الباحث لآراء المفكـرين فـي الموقف الذي وجدته فيه البنوك نفسها، مـن حيـث جمـود التشريعات التي خضعت لها، وكذلك قيام المؤسسات الماليـة غير المصرفية بسحب البساط من تحت أقدامها.

ثانيا: القوى الدافعة للتغيير.

وهنا يوضح الباحث – من خلال دراسات المفكـرين – التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة، وخاصـة تلـك المؤثرة في النشاط المصرفي، وضرورة استجابة البنوك لتلك التغيرات.

ثالثًا: التغيير: رد فعل البنوك.

وفي هذا الجزء يتعرض الباحث – ومـن خـلال آراء المفكرين – لكيفية استفادة البنوك من الفرص التي أتاحتهـا المعاصرة، وكذلك كيفية مواجهتها للتحديات التـي أوجـدتها تلك التغيرات.

أولاً
الأزمة: الحاجة إلى التغيير

تتمثل الأزمة التي تواجه البنوك في شقين رئيسيين هما:

- النموذج المفتقد Paradigm * Lost
- نقض الوساطة (المالية) Disintermediation

وفيما يلي أهم آراء المفكرين فيمـا يتعلـق بـالنقطتين السابقتين:

١- النموذج المفتقد:

يعـرف Barker كلمـة "Paradigm" علـى أنهـا مجموعة من القواعد والنظم (الضوابط) – مكتوبة أو غيـر

---

* الترجمة الحرفية لكلمة Paradigm هي:

- في قاموس Webster بمعنى نموذج أو مثال.
- فـي قـاموس The New Hamlyn Encyclopedic World Dictionary بمعنى نموذج، مثال، فكرة أو رأي يلقى قبولاً عاما.
- في قاموس Chambers Thesaurus بمعنى نموذج، مثال، إطـار عمل، أصلي، قديم الطراز، نموذج أولي (مبدئي).

مكتوبة – والتي تحقق شيئين هما: (أ) أنها تضـع وتوضـح الحدود الفاصلة/ (ب) أنها تحدد للمرء كيف يتصرف داخـل هذه الحدود من أجل أن يكون ناجحا [1] .

ويتناول McCoy et al., 1994 هذه النقطة من زاوية الاستقرار الذي تمتعت به البنوك في الماضـي فـي ظـل التشريعات المصرفية، فهم يرون أن البنوك فـي الماضـي كانت تمارس نشاطها في ظل نظام عمل مستقر نسبيا، وقـد تأسس نظام العمل فـي البنـوك علـى القيـود والقواعـد الاسترشادية التي تحكمت في معظم القرارات التشغيلية لتلك البنوك؛ وحيث إن حجم البنوك كان صغيرا، بالمقارنة بمـا هي عليه الآن – فقد كان نظام العمـل بسـيطًا ومسـتقرا، بالإضافة إلى شعور البنوك بالأمان وشعور العملاء بالثقة في هذه المؤسسات، لقد ظل هذا النموذج سائدا منذ الثلاثينيـات ولمدة خمسين عاما، وخلال تلك الفترة كانت هنـاك قـوى تعمل على تفويض نظام العمل التقليدي للبنوك، وقد تمثلـت

---

(1) Joel Arthur Barker, Paradigms: The Business of Discovering The Future (New York: Harper Business, 1992), P. 32, quoted in Tom Harvey. The Banking Revolution (Chicago: Irwin, lrwin. 1996), p. 124.

هذه القوى في المؤسسات المالية غير المصرفية، والتي نجحت في جذب عملاء البنوك عن طريق تقديم خدمات ومنتجات بديلة لتلك التي تقدمها البنوك.

ومن الناحية الأخرى يرى Hempel & Simonson, أن التشريعات المصرفية التي صدرت في الثلاثينيات لم تكن تهدف إلى تقييد نشاط البنوك بقدر ما كانت تهدف إلى حماية تلك البنوك أثناء وبعد الكساد العالمي الذي ساد في تلك الفترة، ففي الفترة ما بين عام ١٩٣٠ وعام ١٩٣٣ أفلس ٩٦٠٠ بنك في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها [1]، وقد لجأت الإدارة الأمريكية والكونجرس إلى إصدار عدة تشريعات لحماية البنوك، وبالتالي حماية المتعاملين معها، ومن أهم ملامح تلك التشريعات ما يلي:

- إدخال نظام التأمين على الودائع.
- وضع حد أقصى لسعر الفائدة على الودائع.

---

[1] كان الشكل السائد للبنوك في الولايات المتحدة في تلك الفترة – وحتى وقت قريب – هو بنوك الوحدة الواحدة Unit Banks، وبالتالي فهي صغيرة الحجم ولا تستطيع الصمود أمام الأزمات الحادة.

- أن يقوم الاحتياطي الفيدرالي (البنك المركزي الأمريكي) بتوفير السيولة اللازمة للبنوك التي تواجه أزمة في السيولة.
- البنوك التجارية وحدها لها الحق في فتح حسابات جارية للعملاء.

ويرى Hempel & Simonson أن هذه التشريعات كان مقصودا بها حماية البنوك، وأن يقتصر نشاطها على الدور التقليدي المحافظ المعروف عنها، ومعنى ذلك – من وجهة نظرهما – تحصين البنوك ضد قوى المنافسة في السوق.

وعندما ظهر المنافسون – متمثلين في المؤسسات المالية غير المصرفية – بما لهم من تأثير سلبي على نشاط البنوك، فقد كان من المتوقع أن يكون هناك رد فعل ما، وخاصة من الجهات المسئولة عن تنظيم النشاط المصرفي. وفي هذا المجال أوضح MoCoy et al. إن الاستجابة التشريعية المبدئية لظهور المؤسسات المالية غير المصرفية كانت تعطيل ظهورها، وبعد ذلك تجاهلها، وأخيرا – وعلى مضض – محاكاتها. وهم يرون أن المشروعين قد فشلوا

بداية في إدراك أن ظهور المؤسسات المالية غير المصرفية هو رد فعل طبيعي لفشلهم في تشجيع المنافسة، وحيـث إن البنوك كانت هي السائدة في ذلك الوقـت فـإن المؤسسـات المالية غير المصرفية لم يكن ينظر إليها على أنها قـوة ذات شأن، ويلخص McCoy et al. وجهة نظرهم بالقول إنه في ظل غياب الحماية التشريعية فإن النشاط المصرفي يمر بحالة يمكن تسميتها "النموذج "أو الـنمط" المفتقـد "، وإن بـوادر النموذج الجديد قد بدأت في الظهور، ويتحدد هـذا النمـوذج الجديد بقوى السوق، احتياجات العملاء، والبيئة التنافسية، إنه نموذج لن ينجح فيه الجميع ولن يكون غير ذلك.

٢- نقض الوساطة (المالية):

يعرف Johnson, 1993 مصطلح "نقـض الوسـاطة" على أنه سحب الأموال من مؤسسات الإيـداع (المؤسسـات التي تقبل الودائع)[1] من أجل استثمارها في مؤسسات أخرى. وتتمثل هذه المؤسسات الأخرى في نوعين رئيسيين هما:

---

[1] يقابلها بالإنجليزية Depository

(أ) صناديق الاستثمار في سوق النقد:[1] حيث منحت هذه الصناديق صغار المدخرين فوائـد طبقـًا للأسـعار السائدة في السوق، وكانت هذه الفوائد أعلـى ممـا توقعه هؤلاء المدخرون. بعد ذلك يتم تجميـع هـذه المدخرات الصغيرة لاسـتثمارها فـي شـراء أذون خزانة، شهادات الإيـداع التـي تصـدرها البنـوك الكبيرة، الأوراق التجارية، القبولات المصرفية، وقد تطور حجم أصول هذه الصناديق – طبقًا لمـا أورده Johnson - من ٢ بليون دولار عام ١٩٧٤ إلـى ٢٠٠ بليون دولار عام ١٩٨٠، ثم إلى ٥٠٠ بليـون دولار في التسعينيات.

(ب) شركات التعامل في الأوراق المالية:[2] حيث قـدمت هذه الشركات للعملاء خدمة مـا يسـمى "حسـاب المعاملات" [3] لتنافس بها خدمة الحسابات الجاريـة التي تقدمها البنوك، فبالإضافة إلى منح العملاء فوائد

---

(1) يقابلها بالإنجليزية Money Market Mutual Funds

(2) يقابلها بالإنجليزية Securities Firms

(3) يقابلها بالإنجليزية Transaction Accounts

على حساباتهم، فإن هذه الشـركات تقـدم لهـؤلاء العملاء جميع خدمات السمسرة.

ويذكر Hempel & Simonson, 1999 أنه إذا كانت الحماية التشريعية قد نجحت في إيقاف إفلاس البنـوك لمـدة خمسين عاما، فإنها لم تنجح بعد ذلك، فحتـى عـام ١٩٦٠ كانت البنوك هي المسيطرة على النظام المالي في الولايـات المتحدة؛ حيث كانت نسبة إجمالي أصولها إلى إجمالي أصول جميع المؤسسات المالية ٤٠%، ولكـن فـي عـام ١٩٩٨ وصلت هذه النسبة إلى ٢٠% فقط، وهـذا الانخفـاض فـي النصيب السوقي – من وجهة نظرهما – كان نتيجة للمنافسة العالمية الحادة، بالإضافة إلى منافسة المؤسسات المالية غير المصرفية داخل البلاد والابتكارات الماليـة التـي قـدمتها للسوق.

ويذكر Rose, 1999 أن انخفاض النصـيب السـوقي للبنوك في إجمالي الخدمات المصرفية قد آثار قلـق بعـض واضعي السياسات الحكومية، وبعض العملاء أيضا ويتعلـق هذا القلق – من وجهة نظره – بما يلي:

(أ) إضعاف قدرة البنك المركزي على التحكم في المعروض النقدي وتحقيق الأهداف الاقتصادية للدولة.

(ب) إلحاق الضرر بعملاء البنوك – وخاصة المشروعات الصغيرة والقطاع العائلي – الذين يعتمدون بشكل كبير على البنوك في الحصول على القروض والخدمات المالية الأخرى.

(ج) أن تكون خدمات بعض البنوك غير متاحة بشكل مريح للعملاء؛ نتيجة اندماج بعض البنوك وإغلاق بعض الفروع.

وإذا كان انخفاض النصيب السوقي للبنوك يرجع – ضمن اعتبارات أخرى – إلى اختلاف جودة الخدمة المقدمة للعملاء، فإن Harvey, 1996 يرجع ذلك إلى ما يسميه "فجوة جودة الخدمة"[1] وتتمثل هذه الفجوة في الاختلاف بين ما يتوقعه العملاء من البنك وبين ما يقدمه البنك لهم فعلاً. ويرى Harvey أن السبب الرئيسي لوجود مثل تلك الفجوة

---

[1] يقابلها بالإنجليزية Service Quality Gap

هو ما يسميه "ثقافة البنك" وهو يعرف هذه الثقافة على أنهـا الطريقة التي يتم بواسطتها القيام بالأنشطة اليوميـة للبنـك والفلسفة التي يتم الاسترشاد بها في ذلك، هي توقعات البنـك لتصرفات العملاء، هي العادات السائدة في البنك، ويعطـي مثالاً على ذلك أنه إذا كانت ثقافة البنك ترتكز على الكفـاءة، فسوف يبذل العاملون به جهدا كبيـرا لترشـيد تكلفـة أداء الخدمات، أي أنهم سوف يفكرون في التكلفة قبل تفكيرهم في العميل، وإذا كانت هذه الثقافة تقوم على أساس الخدمة أولاً، فسوف يفكر العاملون بالبنك في إسعاد العميل بصرف النظر عن التكلفة. أما إذا كان تركيز البنك ونظام التحفيز به يقـوم على أساس التميز فسوف يقدم خدمة متميزة.

وفي هذا المجال يطرح Rose, 1999 تساؤلاً خطيرا هو:

هل البنوك تحتضر؟ Are Banks Dying?

ويوضـح Rose أن القلـق علـى مسـتقبل صـناعة الصيرافة[1] قد ظهر مع اندماج وإفلاس المئات من البنـوك والمؤسسات الأخرى التي تقبل الودائع (مؤسسات الإيـداع)

---

(1) يقابلها بالإنجليزية Banking Industry

سواء في الولايات المتحدة الأمريكيـة أو أوربـا أو آسـيا. وحتى البنوك التي لم تفلس فإن نصيبها السوقي في انخفاض، في الوقت الذي يتزايد فيه النصيب السوقي لمؤسسات ماليـة أخرى.

فطبقًا لإحدى إحصائيات بنك الاحتيـاطي الفيـدرالي – كما أوردها Rose - فإن نسبة إجمـالي أصـول البنـوك والمؤسسات الأخرى التي تقبل الودائع – مجتمعـة – إلـى إجمالي أصول الوسطاء الماليين انخفضت مـن ٥٦% عـام ١٩٨٢ إلى ٤٠% في التسعينيات.

ويرى Rose أن اندماج بعض البنوك وإفلاس أخـرى في السنوات الأخيرة – على المستوى العالمي – تمثل علامة على أن صناعة الصيرافة أصبحت مزدحمة وتواجه طلـب متناقص على خدماتها التقليدية، كما يوضح أيضا أن البنوك تعاني من عبء ثقيل للتشـريعات الحكوميـة أكثـر مـن منافسيها، ويستدل على ذلك بأنه في التسعينيات قـام اتحـاد المصارف الأمريكية بإجراء مسح ميداني للبنوك، فوجـد أن تكاليف الالتزام بتشريعات الولاية والتشريعات على مستوى الدولة حوالي ١١ بليون دولار، أي ٦٠% من إجمالي أرباح

البنوك، وفـي هـذا المجـال يـذكر Rose كثيـرا مـن الاقتصاديين يرون أن كثرة القيود التشريعية على البنـوك – بالمقارنة مع منافسيهم – هي السبب الرئيسي لمـا تواجهـه البنوك من مشكلات، كما يرون أنه لكي تستمر البنوك فلا بد من تخفيف أكثر للقيود التشريعية. [1] .

ومن الناحية الأخرى هناك وجهة نظر لا تلتمس العذر للبنوك فيما تواجهه من تدهور، وإنما تعزي هذا التدهور إلى البنوك نفسها، ويمثل وجهة النظر هذه Bill Gates رئـيس شركة ميكروسوفت لصناعة برامج الحاسب الآلي. إنه يصف البنوك بأنها "ديناصورات"، وذلك على أساس تخاف أنظمـة الحاسب وقواعد البيانات لديهم[2] ويوضح ذلك بقوله إنـه إذا كان البنك لا زال يعيد شيكات قدمت إليـه، ولا زال يرسـل

---

[1] مصطلح "تخفيف القيود التشريعية" الوارد بهذا البحث هو المقابـل لمصطلح "Deregulation" المستخدم في اللغة الإنجليزية.

[2] استخدام Bill Gates اصطلاح Back – office databases

للعميل كشف حساب مجمع، فإن أنظمة الحاسب وقواعد البيانات الخاصة به يجب أن توضع في متحف [1].

ويؤيد وجهة النظر هذه Ed Furash – وهو أحد المستشارين المصرفيين – والذي يرى أن البنوك لا تدرك التهديد الذي يمثله هروب العملاء من البنوك إلى المؤسسات المالية غير المصرفية، وهو يرى أن البنوك أصبحت سمينة وصماء وسعيدة، ولم تستطع إدراك أن الصيرافة أساسية في اقتصاد الدولة، ولكن ليست البنوك [2].

ولكي تخفف من خسائر تناقص نصيبها السوقي أوضح Rose, 1999 أن بعض البنوك – وخاصة الكبيرة منها – تتبع ما يلي:

(أ) تقديم خدمات جديدة مثل بيع أسهم في صناديق الاستثمار، وبيع وثائق تأمين.

---

(1) Bill Gates, The Road Ahead (New York: Viking Press, 1995b) Cited in Joseph F. Prentice Hall, 1998), P. 795.

(2) وردت وجهة النظر هذه في: Tom Harvey, op. Cit., P.4.
نقلاً عن Bernard Baumohl, “Are Banks Obsolete?” Time June 28, 1993, P. 50.

(ب) تقاضي عمولة عن الخدمات التي كانـت تقـدمها للعملاء مجانًا من قبل.

(ج) تقديم خدمات أكثر من خلال المؤسسات التابعـة لها، والتي لا تخضع لنفس القيـود التشـريعية المفروضة على البنوك.

(د) الدخول في شراكة مع شـركات أخـرى غيـر مصرفية من أجل تفادي القيود التشريعية علـى النشاط المصرفي.

وفي النهاية يرى Rose أن البنوك التقليدية ربما تكون في حالة احتضار، ولكن إذا أعطيت هذه البنوك حرية أكبـر للاستجابة للرغبات المتغيرة للعملاء فإنها يمكن ألا تموت.

ثانيا
القوى الدافعة للتغيير

شهد العالم خلال عقد التسعينيات تغيرات ملحوظة كان لها أثرها على منظمات الأعمال بصفة عامة، وعلى البنـوك بصفة خاصة، ويحدد الهواري (١٩٩٩) المتغيرات العالميـة مع نهاية القرن العشرية على النحو التالي:

١- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- انتشار الحاسبات الآلية.
- ظهور الإنترنت.
- التعليم عن بعد.
- الصيرافة الإلكترونية.

٢- طبيعة السوق العالمي:

- الشراء والبيع عن طريق الإنترنت.
- ظهور المنظمة الاعتبارية [1].

---

[1] يقابلها بالإنجليزية Virtual Organization

٣ – تغير وجه المنافسة:

- ظهور التحالفات بين الشركات.
- تحقق الأرباح من خـلال الخـدمات والسـرعة والابتكار وليس من خلال الإنتاج الكبير.

٤- تغير نمط توظيف الأفراد:

- ظهور اتجاهات جديدة مثل إعادة هندسة العمليات، تصغير المنظمات[1]، وإعادة هيكلة المنظمات.
- ظهور الاهتمام بالعمل بعض الوقت في ظل عقـد مؤقت بـدلاً مـن الاهتمـام بالمرتبـات العاليـة والمسارات الوظيفية والأمان.

٥- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل مهم من عوامل الإنتاج

- الأصول العقلية هي أهم عامل من عوامل الإنتاج.
- لكي تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة فلا بد مـن وضع المعرفة والمعلومات في نظـام أو قاعـدة معلومات تكون متاحة للجميع.

---

[1] يقابلها بالإنجليزية Downsizing

وفيما يتعلق بالبنوك يذكر Rose, 1999 أن البنوك تمر اليوم بتغيرات شاملة في كل مـن وظـائف هـذه البنـوك وأشكالها، لدرجة أن بعض المحللين يطلقون عليها "الثـورة المصرفية". وهو يرى أن الاتجاهات التي تؤثر في البنـوك سوف تعيد تشكيل تلك البنوك، وهذه الاتجاهات هي:

١- تعدد الخدمات التي تؤديها البنوك: وهي ذات تـأثير إيجابي على إيرادات البنوك نتيجة ما تتقاضـاه مـن عمولات عن هذه الخدمات (الدخل بخلاف الفوائد).

٢- اشتداد المنافسة.

٣- تخفيف القيود التشريعية.

٤- ارتفاع تكاليف الحصول على الأموال: وهو نتيجـة للمنافسة، ونتيجة لتخفيف القيود التشريعية فيما يتعلق بالحد الأعلى للفوائد على الودائع.

٥- زيادة حساسية مصادر الأموال لسعر الفائدة: وهـي نتيجة للمنافسة، وكذلك زيـادة وعـي المـدخرين، وبالتالي زيادة حساسيتهم لسعر الفائدة على ودائعهم.

٦- الثورة التكنولوجية: والتي ترتب عليها أن أصـبحت الصيرافة صناعة يغلب عليهـا عنصـر التكـاليف

الثابتة، كما أصبحت صناعة كثيفة رأس المال بعد أن كانت كثيفة العمالة.

٧- الاندماج والتوسع الجغرافي.

٨- عولمة البنوك.

٩- زيادة مخاطر الإفلاس: وهي ناتجة عن حدة المنافسة من المؤسسات غير المصرفية، وزيـادة احتمـالات القروض المتعثرة في بعض الدول التي يمتد نشـاط بعض البنوك إليها.

ويضيف Kock, 1995 إلى ما سبق وجها جديدا مـن أوجه نشاط البنوك وهو ما يعرف بـ تحويل القروض إلـى صكوك". [1] ويتم ذلك عن طريـق قيـام البنـك بتجميـع القروض ذات الخصائص المشتركة – والتي سبق أن منحها لعملائه – وإصدار صكوك (شهادات) بقيمة هذه القـروض. ويكون دور البنك في هذه الحالة هـو دور الوسـيط بـين المقترضين الأصليين، وأصحاب هذه الصكوك فيما يتعلـق بتحصيل كل من الفوائد وأصل الدين، ويتمثل دخل البنك فيما

---

[1] يطلق عليها بالإنجليزية Securitization

يتقاضاه من عمولة من أصحاب الصكوك، نتيجة قيامه بدور الوساطة. ويوضح Kock أساس ظهور هذا النشاط فيذكر أن مخاطر نشاط البنوك قد ازدادت في الثمانينيـات نتيجـة تخفيف القيود التشريعية عليها، فقد زادت تكلفـة الحصـول على الأموال نتيجة زيادة حساسية المودعين لسعر الفائـدة، وقيامهم بتحويل ودائعهم إلى حيث يحصـلون علـى فوائـد أعلى، أيضا انخفض هامش الربح الذي كانت تحققه القروض نتيجة تنافس مؤسسات الإقراض فيما بينها فيما يتعلق بسـعر الفائدة على القروض، وقد ترتب على ذلك أن قامت البنـوك بإجلال الخدمات التي تتقاضى عنها عمولة (تحويل القروض إلى صكوك) محل الأنشطة التي تحصل منها علـى فوائـد (القروض).

ولعل أهم ما يميز السنوات الأخيرة من القرن العشرين هو تسارع الابتكارات المالية، وخاصة في ظل تقدم أنظمـة الحسابات وظهور الإنترنت، ولعله من المناسب التفرقة بـين الاختراع والابتكار، على أساس أن التركيز هنا سوف يكون



على جانب الابتكار فقط، وفي هذا المجـال يفـرق Kane, 1993 بين هذين المصطلحين على النحو التالي: (1)

- **الاختراع Invention :** اكتشاف تكنولوجيـا جديـدة (مثل الحاسب الشخصي).
- **الابتكار Innovation :** التطبيق المريح للاختـراع (مثل استخدام الحاسب الشخصي في توصيل خـدمات البنوك للمنازل).

ويقسم Kane الابتكار إلى نوعين رئيسيين هما:

١- **الابتكار التلقائي (الذاتي):**(2) وهو الذي لا تحركـه أي قوى أو عوامل خارجية.

٢- **الابتكار الناتج عن عوامل خارجيـة:**(1) وهـو ينقسـم بدوره إلى نوعين:

---

(1) Edward J. Kane, "The Metamorphosis in Financial – Services Deliver and Production. "in Strategic Planning for Economic and Technological Change in the Financial – Services Industry, San Francisco. Federal Home Loan Bank, 1983, pp. 49-64, Cited in Joseph F. Sinkey. Jr. op. cit. pp 797-798.

(2) يقابلها بالإنجليزية Autonomous Innovation

(أ) الابتكار الناتج عن عوامل السوق:[2] حيث تشمل هذه العوامل تحركات الأسعار، تحركات معدلات الفائدة على سبيل المثال.

(ب) الابتكار الناتج عن القوانين (القيود التشريعية):[3] حيث تشمل هذه القيود التشريعية القيـود علـى الانتشار الجغرافي، القيود على الأسعار، القيـود على المنتجات.

وتقع الابتكارات المالية ضمن مجموعـة الابتكـارات الناتجة عن عوامل خارجية، حيث إن التغيرات في السـوق والتغيرات في القوانين التي تحكم نشاط المؤسسات الماليـة هي التي تحرك مثل تلك الابتكـارات، وعـادة مـا تظهـر الابتكارات المالية إما للاستفادة من فرص معينة أو لتفـادي قيود تشريعية معينة.

---

(1) يقابلها بالإنجليزية Induced Innovation

(2) يقابلها بالإنجليزية Market- Induced Innovation

(3) يقابلها بالإنجليزية Regulation–Induced Innovation

ويحدد Van Horne, 1985 ستة محفزات تسرع بعملية الابتكار المالي وهي: [1].

١- التقلب في كل من معدلات التضخم ومعدلات الفائدة.

٢- التغيرات التشريعية ومحاصرة القوانين لنشاط البنوك.

٣- تغير الضرائب (التغيرات الضريبية).

٤- التقدم التكنولوجي.

٥- مستوى النشاط الاقتصادي.

٦- الدراسات الأكاديمية فيما يتعلق بكفاءة وعدم كفاءة السوق حيث؛ يركز معظم هذه الدراسات على الشفافية والإفصاح.

---

(1) James Van Horne, "Of Financial Innovations and Excesses, Journal of Finance. July, 1985, pp . 621-631 in Joseph F. Sinkey, Jr., op. cit., p. 790.

وفيما يتعلق بعملية انتشار الابتكارات المالية بين البنوك يرى Molyneux & Shamroukh, 1996 أن قيـام أي بنك بتبني ابتكار معين، وتوقيت ذلك يمكن أن يكون له تأثير على قرارات البنوك الأخرى يتبنى هذا الابتكار من عدمـه. وقد قاما بوضح إطـار نظـري يوضـح عمليـة انتشـار الابتكارات بين البنوك اعتمادا على تأثيرات خارجية وأخرى داخلية، وفيما يلي ترجمة لهذا الإطار النظري كما ورد فـي دراستهما:


التأثير الخارجي
عوامل خارجية (مثل تغير التشريعات، عوامل مرتبطة بالطلب، التقدم التكنولوجي) تجعل الابتكار مرغوبا لمجموعة معينة من البنوك، ولكن توقيت تبني الابتكار يعتمد على خصائص كل بنك على حدة.
نسبة من هذه البنوك تتبنى الابتكار اعتمادا على تقييم كل منهم لكفاءة هذا الابتكار أو العائد منه.
التأثير الداخلي
فرضية الاندفاع مع التيار
مجرد تبني عدد من البنوك لابتكار معين يسبب ضغطًا على البنوك الأخرى لتبني هذا الابتكار كما يفعل الآخرون
الاندفاع المؤسسي
ضغوط الاندفاع مع التيار على البنوك التي لم تتبنى الابتكار والتي تنبع من خشبة فقدان مساندة المساهمين أو فقدان الوجود الشرعي
الاندفاع التنافسي مع التيار
ضغوط الاندفاع مع التيار على البنوك التي لم تتبنى الابتكار والتي تنبع من خشية فقدان الميزة التنافسية.
فرضية الكفاءة المنطقية
تتبنى البنوك (أو ترفض) الابتكارات اعتمادا على قيام كل منهم بتقييم وإعادة تقييم كفاءة وعائد الابتكار، وأن هذا التقييم نابع من البنك نفسه.
المعلومات المتجددة
- تدفق المعلومات من البنوك التي تبنت الابتكار إلى البنوك التي لم تتبناه والتي تستحث الأخيرة على إعادة تقييم كفاءة وعائد الابتكار.
- تزايد (أو تناقص) عوائد الابتكار مع زيادة عدد البنوك التي تتبناه، والذي يرجع إلى الوفورات الخارجية الموجبة (أو السالبة).
- تناقص (أو تزايد) تكلفة تبني الابتكار مع زيادة عدد البنوك التي تتبناه. والذي يرجع إلى الطبيعة الثابتة لتكاليف تنمية أسواق جديدة (الزيادة في تكاليف أنشطة الترويج).

الخلفية النظرية لنماذج الانتشار

المصدر

Phil Molyneux & Nidal Shamroukh, “Diffusion of Financial Innovations: The Case of Junk Bonds and Note Issuance Facilites. “Journal of Money, Credit, and Banking. Vol. 28, No. 3, 1996. P. 507.

ولتوضيح مدى إقبال البنوك علـى تبنـي الابتكـارات الحديثة أورد Sinkey, 1998 الدراسة التي قامـت بهـا مجلة The Wall Street Journal في عام ١٩٨٧ بهـذا الشأن. [1] فقد قامت هذه المجلة بإجراء استقصاء عن مـدى إقدام الصـناعات المختلفـة علـى اسـتخدام التكنولوجيـا المستحدثة، ومن ثم وضع تقديرات لهذه الصناعات، وقد تـم إجراء هذا الاستقصاء الميداني على ٩ صـناعات مختلفـة، وظهرت نتائجه في تقرير بعنوان "التكنولوجيا فـي مكـان العمل". والمعايير التي تـم علـى أساسـها تصـنيف هـذه الصناعات هي:

(1) The Wall Street Journal, Section 4, June 12, 1987, quoted in Sinkey. Jr., op. cit.. p. 802.

- هل استفادت الصناعات من التقدم التكنولوجي في حينه (وقت ظهوره)؟
- هل ساهمت في أو شجعت على تطـوير أسـاليب تكنولوجية حديثة؟
- هل قامت بتحسين موقفهـا التنافسـي وكفاءتهـا وربحيتها؟

وقد كانت نتائج هذا الاستقصاء (التقديرات التي حصلت عليها الصناعات التسع) كما يلي:

١- البترول (A) .
٢- إدارة الأموال Money Management (A-)
٣- الحاسب الآلي (B+).
٤- شركات الطيران (B).
٥- صناعة الدواء (B).
٦- صناعة النشر (B-).
٧- صناعات السيارات (C) .
٨- الاتصالات (C-).
٩- البنوك (C-).

ويوضح Sinkey الترتيب المتأخر للبنوك فيقـول إن هناك سببين هما الأوراق والناس، فالبنوك لديها الكثير مـن كليهما ولفترة طويلة، فالأوراق تأتي من الشيكات والمعالجة الدفترية لها، إيصالات الودائع، كشوف حسابات العمـلاء... إلخ، وفيما يتعلق بالناس فقد جاء ترتيب البنـوك الأول بـين الصناعات التسع من حيث حجم العمالة، ومعنـى ذلـك أن البنك صناعة كثيفة العمالة، وأن الأوراق هـي أهـم منـتج جانبي لها. ويرى Sinkey أنه إذا اجتمع ذلك مع الجمـود الذي تتصف به البنوك باعتبارها صناعة متحفظة تاريخيـا، يتضح لنا لماذا كانت البنوك بطيئة التحـرك نحـو عصـر التكنولوجيا، وبعد ذلك يعود فيذكر أن جميع الصناعات فـي الولايات المتحدة الأمريكية – بما فيها البنوك – بـدأت فـي تخفيض حجم العمالة منذ عام ١٩٨٧.

ويرى Harvey, 1996 أن هنـاك ثلاثـة عوامـل – بالإضافة إلى عزوف البنوك عن التغيير – قد خلقت عالمـا مختلفًا تماما من البنوك، وهذه العوامل هي الطاقـة الزائـدة (الفائضة) المنافسة، والتكنولوجيا، ويتوقع أن يصـبح عـالم البنوك في المستقبل القريب مختلف تماما عما هو عليه الآن،

وأن يسود الاندماج إذا لم تتغير البنوك. كما يتوقع أيضا مـا يلي:

- خلال ١٥ أو ٢٠ سنة ينخفض عدد البنـوك فـي الولايات المتحدة الأمريكيـة مـن ١١٠٠٠ إلـى ٣٠٠٠ بنك فقط، مع الاستغناء عن مئـات الآلاف من العاملين.
- سوف تكون خدمة العملاء هي الشيء الوحيد الذي يميز بين بنك وآخر.
- سوف يصبح نشاط الصيرافة هو "نشاط علاقات"؛ حيث يكون على البنوك أن يكون لديها الموظفون الذين يعملون على إقامة علاقات مـع العمـلاء، والحفاظ على هذه العلاقات إذا كان لتلك البنوك أن تستمر وتزدهر.

وبعد انتشار اسـتخدام الحاسـب الشخصـي وظهـور "الإنترنت" تقول Mary Cronin, 1998. إن الجدل حول وضع المعاملات المصرفية على شبكة الإنترنت قد مضـى وقته، لأن الإنترنت قد برز كمضمار رئيسي للتنافس علـى الخدمات المالية في المستقبل. لقد بدأ جـديا السـباق علـى

الإيرادات، النصيب السوقي، ومزايا الصيرافة الإلكترونية[1] وبالتالي فلا غرو أن البنوك تندفع أفواجا نحـو الإنترنـت. وتذكر أن إحدى الدراسات أظهرت في عام ١٩٩٥ كان ٧% فقط من البنوك الأمريكية تقـدم نوعـا مـا مـن التجـارة الإلكترونية على الإنترنت، في حـين أن ٣٢% يخططـون لدخول الإنترنت في عام ١٩٩٧. كذلك أوضحت Cronin أن إحدى المؤسسات العاملة في هذا المجال تتوقع أن تنفـق البنوك الأمريكية أكثر من ٧٠٠ مليون دولار على مـواقعهم في الإنترنت بحلول عام ٢٠٠٠. أيضـا تـذكر أن إحـدى المؤسسات البحثية تتوقع أنه بحلول عام ٢٠٠٠ سوف يكون عدد المعاملات التجارية عبر الإنترنت أكثـر مـن عشـرة ملايين معاملة سنويا.

ولكي توضح Cronin الوجه الآخر للموقف تذكر أنه بالرغم من أن تلك الإحصائيات تعطى انطباعا جيدا إلا أنهـا

---

[1] يقابلها بالإنجليزية On – Line Banking

ويذكر kalakota & Frei, 1998 أن المصطلحات الآتيـة تسـتخدم بنفس المعنى:

On – Line Banking, PC Banking, Remote Banking, Electronic Banking

لا توضح إلا جزءا واحدا فقط مما سيكون من تأثير للتجارة الإلكترونية على الخدمات المالية فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية وعلى المستوى العالمي، فهـي تـرى أن وضـع الخدمات المالية على الإنترنت يخلق مجالاً تنافسـيا جديـدا تماما، فبدلاً من العمل داخل حدود واضحة، فإن المؤسسـات المالية المستقرة تجد نفسها - فجـأة - تتنـافس علـى ولاء العميل وعلى أمواله، وأكثر من ذلك فإن المنافسة قد تأتي من إحدى شركات بيع التكنولوجيا، أو من شركة جديدة مبتدئـة، أو من أحد عمالقة صناعة الاتصالات، وتأتي هذه المنافسـة بنفس السهولة التي يمكن أن تأتي بها من مؤسسة تعمل فـي نفس النشاط، وعندما تكون هناك مخاطر حقيقيـة، وتكـون درجة عدم التأكد من النتائج عالية، فإن Cronin ترى أنه لا فائدة من المعادلات المبسطة لتحقيق النجاح، كما أنه ليست هناك حلول تناسب الجميع، وهي تؤكد أيضا أنه من السـابق لأوانه التنبؤ بأي المؤسسات المالية سوف تفوز فـي مجـال الخدمات المالية، ولا حتى التنبؤ بالأثر الكلي للإنترنت على هذا النشاط في مجمله حتى تتوافر البيانات الكافية.

ثالثًا

التغيير: رد فعل البنوك

يبدو أن المجال أصبح مفتوحا أمام البنوك لكي تستفيد من التقدم التكنولوجي، وتعمل على تحسين موقفها التنافسي وزيادة نصيبها السوقي في مواجهة المؤسسات غير المصرفية، فقد ذكرت Mary Cronin, 1998 أن دراسة ميدانية أجريت عام ١٩٩٧ قد أوضحت أن المستهلكين – على الأقل – مستعدين للاستفادة من الخدمات المالية التي تقدم لهم عبر الإنترنت بشكل يفوق توقعات البنوك، بشرط أن يتمكنوا من الدخول إلى خدمات متنوعة على الموقع الواحد، وأن يتأكدوا من الحفاظ على سرية معاملاتهم، أيضا تتوقع نفس الدراسة أنه بحلول عام ٢٠٠١ سوف يكون هناك ١٦ مليون عميل من القطاع العائلي يستخدمون الصيرافة الإلكترونية، وفيما يلي آراء العملاء عن الصيرافة الإلكترونية كما وردت في الدراسة السابقة:

- ٨٨% ممن يمثلون السوق المتوقع للخدمات المالية يرغبون في أن تقدم بنوكهم – وعلى وجه

السرعة– خدمات إضافية مثل السمسرة وبطاقات الائتمان.

- الخوف من فقدان الخصوصية يفوق الخوف من فقدان الأموال نتيجة الاحتيال عبر الإنترنت.
- أكثر من ٤٦% ممن يملكون حاسبات شخصية، وكذلك الذين سوف يشترونها قالوا إنهم يرغبون في الاشتراك في الخدمات المالية الإلكترونية والتي تتضمن الخدمة المصرفية عبر الإنترنت.

والمشكلة التي تواجه البنوك – كما يحددها Rose,1999 هي أن الكثير من المؤسسات المالية – مثل تجار الأوراق المالية، شركات السمسرة، شركات الاستثمار، شركات التأمين – يحاولون أن يقلدوا البنوك في الخدمات التي يقدمونها، والبنوك – من الناحية الأخرى – تتحدى هذه المؤسسات عن طريق محاولة توسيع نشاطها ليشمل خدمات السمسرة والخدمات العقارية، التأمين، صناديق الاستثمار، والكثير من الأنشطة المستحدثة. ويورد Rose مثالاً على ذلك ما حدث في الثمانينيات عندما تحركت عدة شركات تأمين وشركات أوراق مالية نحو الدخول في النشاط

المصرفي عن طريق إنشاء ما يسمى "البنوك غير المصرفية"[1].

ويذكر Rose أنه في عام ١٩٨٧ قام الكونجرس الأمريكي بوضع حد لتوسع "البنوك غير المصرفية" عن طريق إخضاع الشركات الأم – التي تملك هذه البنوك – لنفس القيود التشريعية التي تخضع لها البنوك التقليدية، وأكثر من ذلك فقد اتخذ الكونجرس خطوة أخرى لتضييق تعريف البنك فعرفه على أنه المؤسسة التي تكون عضوا في الهيئة الفيدرالية للتأمين على الودائع، وازدادت الأمور تعقيدا في التسعينيات عندما سمح للبنوك أن تقدم عددا أكبر من الخدمات، وأن تندمج مع شركات السمسرة وشركات التعامل في الأوراق المالية وشركات الاستثمار، كذلك سمح للشركات الصناعية أن تمتلك شركات قابضة للخدمات المصرفية، بالإضافة إلى السماح للبنوك بالدخول في الأنشطة غير المصرفية، ولكن في نطاق محدود، وهكذا ضعفت الحواجز القانونية التي تفصل البنوك عن غيرها، والتي سادت عبر فترات طويلة.

---

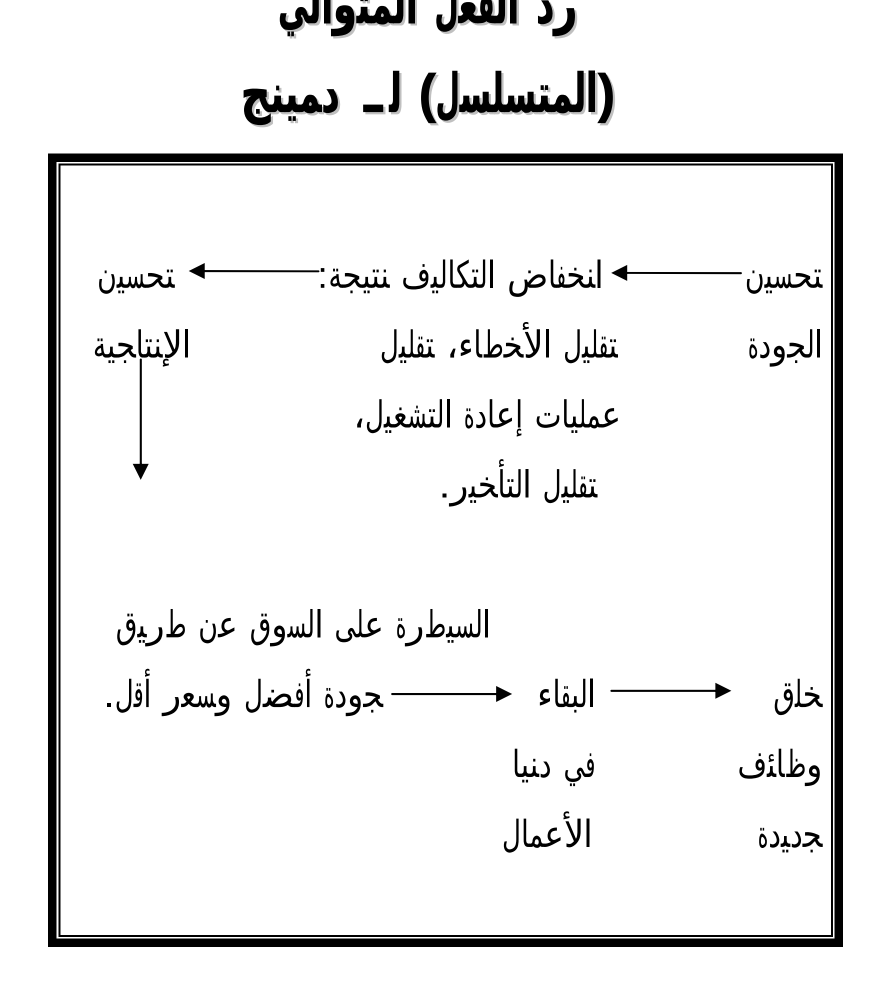
(1) يقابلها بالإنجليزية Nonbank Banks .

والآن يمكن القول إن البنوك بصدد موقـف ذي شـقين هما الفرص والتحـديات، وتتمثـل الفـرص فـي التقـدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال، انتشار الحاسـبات، انتشار خدمات الإنترنت. أما التحديات فتتمثل في المنافسـة الشرسة من المؤسسات المالية غير المصرفية، والتي تقـدم خدمات تحاكي تلك التي تقدمها البنوك.

وقبل توضيح كيف استفادت البنوك من الفرص، وكيف واجهت التحديات، فقد يكون من المناسب توضـيح أهميـة تحسين جودة الخدمات المصرفية من أجـل تحسـين الأداء وزيادة النصيب السوقي للبنك، وفـي هـذا الصـدد يمكـن الاسترشاد بنموذج "رد الفعل المتوالي (المتسلسل) "[1] والذي وضعه Deming وقام بتدريسه للمهندسين اليابانيين قبـل أن تنتشر منتجاتهم عالميا، وتتفوق على الكثير من منتجـات الدول الأخرى.

[1] ترجمـة للمصـطلح الأصـلي وهـو The Deming Chain Reaction

رد الفعل المتوالي
(المتسلسل) لـ دمينج



المصدر :

w. Edwards Deming Out of the Crisis (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, p. 3. quoted in Tom Harvey. The Banking Revolution (Chicago. Irwin, 1996), P 11.

ويوضح Harvey, 1996 أن مفهوم دمينج لرد الفعـل المتوالي يمثل الإطار الذي يؤكد أنه كلما أمكن التخلص مـن الأخطاء، فإن جودة الخدمة سوف تتحسن، وفي نفس الوقت تتناقص تكلفة أداء هـذه الخدمـة. يوضـح Harvey أن انخفاض تكلفة أداء الخدمة يرجع إلى أن البنك لن يضـطر إلى توظيف أشخاص تكون مهمتهم مجرد تصحيح الأخطاء، ويترتب على ذلك استخدام أفضل للموارد المادية والبشـرية، مما يعني أن معاملات البنك سوف تتم بكفاءة وفعالية بـدلاً من إنفاق الأموال والموارد الأخرى في تصحيح الأخطـاء، ونتيجة ذلك كله هي تقبل السوق للخدمة، ومـن ثـم زيـادة النصيب السوقي للبنك.

والآن عودة إلى كيفية استفادة البنـوك مـن الفـرص ومواجهتها للتحديات، وخاصة من المؤسسات الماليـة غيـر المصرفية. لقد تم ذلك عن طريق ما يلي:

١- نقلة في النموذج A Paradigm Shift .

٢- العالمية Globalization

٣- الاندماج Consolidation [1]

٤- البنك الشامل Full – Service Bank

وفيما يلي توضيح لكل من النقاط السابقة:

١- نقلة في النموذج:

المفكر الذي استخدم اصطلاح "نقلة في النموذج" هو Harvey ويقصد به – باختصار – تغيير تفكير المسئولين عن البنوك من التركيز على الربح إلى التركيز على العملاء، فهو يقول إننا إذ سألنا المسئولين عن البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية: ما هو هدف البنك؟ فإن ٩٩% منهم سوف يجيبون بأن الهدف هو تكبير قيمة السهم، وهذا هو ما تعلموه في الجامعات منذ الخمسينات وحتى الآن. أي أن تركيزهم سوف يكون على رقم صافي الربح، وبالتالي ربح السهم، وفي هذه الحالة، فإن ذلك يصبح هو الفلسفة

---

(1) اصطلاح Consolidation يشمل كلا من: Merger, Acquisiton

المحركة للبنك أي ثقافته، وبالتالي يكون التركيز على الأداء المالي؛ حيث يعمل كل فرد كل ما هو ممكن أو مطلوب من أجل تحسين هذا الأداء، إن الافتراض هنـا هـو أن زيـادة الأرباح تعني زيادة الربح الموزع للسهم، وبالتالي زيادة سعر السهم. ويقترح Harvey أن يكون هدف أي منظمـة هـو خدمة المهتمين بها بدءا بالعملاء، ثـم العـاملين، وانتهـاءا بالمساهمين، وحجته في ذلك أنه بدون العملاء؛ فـلا حاجـة لأي من المجموعتين الأخريين، فإذا لم يكن للبنك عملاء فلن يكون هناك عمل، وبالتالي لا حاجة له إلى موظفين، وأيضا لا حاجة له إلى رأس المال، وبناء على ذلك فيجب أن يـأتي العميل أولاً وأن يكون كل شيء موجها إليه.

وهذه النقطة الأخيرة تنقلنا إلى ما يعرف بـ "الصيرافة بالعلاقات". [1] والتي يرى Kalakota & Frei, 1998 أنها تتطلب طرقًا جديدة لتطبيق التكنولوجيـا فـي مجـال إدارة العملاء، ومن وجهة نظرهما أن أي معاملة يقـوم بهـا أي عميل مع البنك تمثل صفقة تجزئة، وإذا تـم تجميـع هـذه المعاملة مع باقي معاملات العميل، وتم تحليلها فسوف تنـتج

---

[1] يقابله بالإنجليزية Relationship Banking

معلومات تاريخية لا تقدر بثمن عن تفضيلات العميل وكيف يقوم البنك بتوفير والتأثير في هذه التفضيلات. وإذا تم تحليل تاريخ المعاملات الخاصة بالعميل – جنبا إلى جنب مع باقي العملاء – فإن البنك قد يكتشف أن هناك شريحة معينة مـن تفضيلات العملاء، والتي يمكن للبنك إشباعها عـن طريـق منتجات وخدمات جديدة.

أيضا يرى Kalakota & Frei حتى تتمكن البنـوك من تحقيق نقلة من الخدمات القائمة علـى الحسـابات إلـى الخدمات القائمة على العملاء، فإنها يجب أن تسـتثمر فـي عملية إعادة هندسة عملياتها على نطاق غير مسبوق. وهمـا يوضحان أن معظم المؤسسات المالية قد بدأت على أسـاس التوجه نحو المنتج[1] ثم انتقلت إلى مرحلـة التوجـه نحـو السوق[2] وأخيرا التوجه نحو العلاقات[3] والجـدول التـالي يوضح هذا التطور:

---

(1) يقابلها بالإنجليزية Product-Oriented

(2) يقابلها بالإنجليزية Market- Oriented

(3) يقابلها بالإنجليزية Relationship-Oriented

تطور
استراتيجيات بنوك التجزئة [1]

الإدارة المتوجهة نحو المنتج	الإدارة المتوجهة نحو السوق	الإدارة المتوجهة نحو العلاقات
- حسابات وخدمات مستقلة. - قياس الأداء على أساس مساهمة المنتج في ربح البنك.	- أحزمة من المنتجات. - قياس الأداء على أساس النصيب السوقي. - تحليل مركزي لقطاعات	- أحزمة من المنتجات مصممة طبقًا لرغبات العملاء. - قياس الأداء.

---

(1) يقسم Kalakota & Frei قطاع النشاط المصرفي إلى خمسة أنواع على النحو التالي:

- بنوك التجزئة Retail Banking
- بنوك الجملة المحلية Domestic Wholesale Banking
- بنوك الجملة العالمية International Wholesale Banking
- بنوك الاستثمار Investment Banking
- أمناء الاستثمار Trust Banking

وبنوك التجزئة هي التي تقدم خدماتها للقطاع العائلي والمشروعات الصغيرة.

الإدارة المتوجهة نحو العلاقات	الإدارة المتوجهة نحو السوق	الإدارة المتوجهة نحو المنتج
- تحاليلات متكاملة للعملاء على مستوى نقاط البيع (At the Point of Sale) - نظم قائمة على أساس العميل/ مقدم الخدمة. - التجارة الإلكترونية.	السوق. - تنظم قائمة على أساس الحاسب المركزي مع تكامل محدود.	- إدارة مركزية للمعلومات المتعلقة بالحسابات. - نظم قائمة على أساس الحاسب المركزي. (Main Frame)

المصدر:

Ravi Kalakota & Frances Frei, “Frontiers of On-Line Financial Services” in Mary J. Cronin (ed.). **Banking and Finance on the Internet** (New York. John Wiley & Sons Inc., 1998), P. 32.

ويرى الهواري (١٩٩٧) أنه لا بد من نقلة حضارية شاملة للبنوك حتى تستطيع مواكبة متغيرات القرن الحادي والعشرين، لذلك قام بتقديم "نموذج النقلة الحضارية الشاملة". وهو يوضح أن هذه النقلة عبارة عن تغيير نوعي متعدد

الأبعاد، متعدد المستويات، وباعتباره تغيير ثوري فهو تغيير غير مستمر يحوي نقلة في المنطلقات الأساسـية، ويتكـون نموذج الهواري للنقلة الحضارية الشاملة من سبعة عناصـر على النحو التالي:

- القيادة التحويلية.
- الرؤية والرسالة.
- الاستراتيجية والتميز.
- حضارة المنظمة (القيم والقناعات المشتركة).
- الهيكلة التنظيمية.
- نظام التشغيل.
- مهارات الموارد البشرية.

٢- العالمية:

يقـول Sinkey, 1998 أن التكنولوجيـا وانتشـار المعلومات والأفكار كانت هي القوى الدافعة للعولمة في كل من القطاع السلعي والقطاع الخدمي وقطاع الخدمات المالية، أي أن ثورة المعلومات قد أخذت في تغيير العالم، وحيث إن قطاع الخدمات المالية هو الذي يتولى تمويل كل من القطاع

السلعي والقطاع الخدمي، فقد كان من الطبيعي أن يمتد نشاط البنوك إلى دول أخرى خارج موطنها الأصلي، وهذا الامتداد يمكن أن يكون في صورة افتتاح فـروع فـي دول أخـرى أو مكاتب تمثيل، أو بنوك تابعة (يمتلك البنك غالبيـة رءوس أموالها).

ومن الناحية الأخـرى يـرى Craig & Douglas, 1996 أن الدخول في الأسواق العالمية يضع المنشـأة أمـام عدد من التحديات، هذه التحديات تؤثر في الميزة التنافسـية في الأسواق العالمية، كما أنها تحدد مدى قدرة المنشاة علـى تحقيق وفورات الحجم الكبير، وتحقيق التوافق في الأسـواق التي تمثلها دول مختلفة، وتتمثل هذه التحديات فـي التغيـر، التعقد، المنافسة، الوعي (الاجتماعي) مثل المحافظـة علـى البيئة وحقوق المستهلك.

والجدول التالي يوضح هذه التحديات وعلاقتها بمراحل تطور السوق العالمي:

مراحل تطور السوق العالمي	تحديات السوق العالمي			
	التغير	التعقد	المنافسة	الوعي
الطور الأول: دخول السوق لأول مرة	محدود منتقى	بسيط ذو بعد وحيد	محدودة مستقرة	مدرك محدود
الطور الثاني: التوسع في السوق المحلي	متنوع متعدد الاتجاهات	متوسط متسلسل/ مصفوفي	متصاعدة متنوعة	متنوع مطالب متعارضة
الطور الثالث: الدخول إلى العالمية	مستمر منتشر مترابط	مرتفع عملي/متشابك متفاعل	حادة عالمية يعتمد بعضها على بعض	يشمل كل شيء متعدد الأوجه متداخل

المصدر:

C. Samuel Craig & Susan P. Douglas, “Responding to the Challenge of Global Markets: Change, Complexity. Competition and Concience,” Columbia Journal of World Business, Vol. XXXI, No. 4, 1996, P. 9.

ويرى Rose, 1999 أن هناك مشكلات مستقبلية تواجه البنوك العالمية، وهذه المشكلات هي:

(أ) تزايد اعتماد العملاء على أسواق الأوراق المالية للحصول على التمويل.

(ب) استحداث أساليب أفضل لتقييم مخاطر الإقـراض الدولي.

(ج) التواؤم مع الفرص المستحدثة – لتقديم خـدمات مالية – والناتجة عن كل مـن تخفيـف القيـود التشريعية والاتفاقيات الدولية.

ومن وجهة نظره، فإن هذه التحديات الدولية تتطلب من البنوك التخطيط الواعي، وخاصـة فيمـا يتعلـق بوضـع اسـتراتيجيات اسـتثمار عالميـة طويلـة الأجـل. هـذه الاستراتيجيات يجب أن تأخذ في الاعتبار الاختلافـات فـي اللغة والعادات والتقاليد والنظام القانوني، وفوق كـل ذلـك يجب أن تكون هناك مرونة تنظيميـة الاسـتجابة السـريعة للفرص التي تظهر بظهور أسواق جديـدة، وكـذلك الإدراك المبكر للمشكلات التي تنشأ من تدهور بعض الأسواق القائمة أو من ظهور حواجز تشريعية جديدة.

ويحصر Rose الخدمات التي تقدمها البنوك العالميـة فيما يلي:

(أ) توفير العملات الأجنبية للعملاء.

(ب) التغطية ضد مخاطر التعامل بالعملات الأجنبية:

- العقود المستقبلية وعقود الخيارات للعملات.
- العقود الآجلة.
- عقود مبادلة (مقايضة) العملات.

(ج) ضمان الاكتتاب فـي الأوراق الماليـة (ضـمان الإصدارات من أسهم وسندات الشركات).

(د) التغطية ضد مخاطر سعر الفائدة:

- عقود مبادلة الفوائد.
- عقود الخيارات.
- سقوف سعر الفائدة.
- العقود المستقبلية للأوراق المالية.

(ه) توفير الائتمان طويل وقصير الأجل وضـمانات الائتمان:

- القروض المباشرة.

- تسهيلات إصدار صكوك الائتمان.

(و) تغطية مدفوعات العملاء وإدارة النقدية:

- القبولات المصرفية.
- خطابات الائتمان.

(ز) الأدوات الادخارية:

- شهادات الإيداع.
- حسابات الادخار.
- برامج المعاشات.

(ح) مساعدة العملاء في مجال التسويق الدولي:

- تحليل الأسواق الأجنبية.
- التأمين.
- تمويل التجارة الدولية.

٣ – الاندماج:

عند تناوله لموضوع الابتكارات المالية أشار Sinkey, 1998 إلى أن تطور كل من أنظمة التحويـل الإلكترونـي

للأموال[1] وتكنولوجيا المعلومـات قـد أدى إلـى ظهـور الابتكارات في مجـال الأمـوال الإلكترونيـة[2] والبنـوك الإلكترونية[3] ولأن التقدم في هذه المجالات قد جعـل التقيـد بمنتجات معينة وبمناطق جغرافية معينـة متقادمـا – طبقًـا لوجهة نظره – فإن الاندماج وإعادة هيكلة الشـركات فـي نطاق صناعة الخدمات المالية قد ظهـر وسـوف يسـتمر. وتتجلى منطقية وجهة النظر هذه في ظل ما سبق ذكره مـن أن صناعة الصيرافة أصبحت صناعة كثيفة رأس المال بعد أن كانت صناعة كثيفة العمـل، وذلـك فـي ظـل الثـورة التكنولوجية وزيادة اعتماد البنوك علـى الآلات أكثـر مـن اعتمادها على الأفراد، وتظهر علاقة ذلـك بالانـدماج مـن حاجة البنوك إلى تدعيم مصادر الأموال بها – وخاصة رأس المال – من أجل تدعيم نشاطها.

---

(1) يقابلها بالإنجليزيـة Electronic Funds Transfer Systems (EFTS)

(2) يقابلها بالإنجليزية Electronic Money (E-Money)

(3) يقابلها بالإنجليزية Electronic Banking (E-Banking)

وفيما يتعلق بما يعود على البنوك من الاندماج يذكر Dymski, 1999 أن البنوك تلجأ إلى الاندماج من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتي يمكن التعبير عنها بما يلي:

(أ) تعزيز الأمان[1] والسلامة[2] عن طريق السماح للبنوك الكبيرة باستيعاب البنوك الضعيفة أو الفاشلة.

(ب) تعزيز الأمان والسلامة عن طريق التنويع بالدخول في أسواق جديدة.

(ج) زيادة الإنتاجية عن طريق الاستفادة من اقتصاديات توسيع مجال النشاط[3] .

(د) زيادة الإنتاجية عن طريق الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير[4] .

---

(1) يقابلها بالإنجليزية Safety

(2) يقابلها بالإنجليزية Soundness

(3) يقابلها بالإنجليزية Economies of Scope

(4) يقابلها بالإنجليزية Economies of Scale

٤ – البنك الشامل:

لعل المنافسة التي تعرضت لها البنوك من المؤسسـات المالية غير المصرفية – في الولايات المتحدة الأمريكيـة – هي التي أدت إلى إدخال تعديلات تشريعية تسـمح للبنـوك بممارسة أنشطة وتقديم خدمات لم تكن تقدمها من قبل. أيضا يمكن القول إن الاتجاه نحو العالمية وخروج البنوك من حدود موطنها، وإقامة فروع لها في دول أخرى؛ قد أدى إلى دخول هذه البنوك إلى مجالات أنشطة لم تكن تفكر في اقتحامها من قبل، ومحصلة ذلك كله هو ظهور ما يعرف بالبنك الشـامل، أي البنك الذي يقدم جميع الخدمات المالية والمصرفية.

ويرى منير هندي (١٩٩٦) أن ظهور البنك الشامل كان نتيجة لسعي البنوك نحو التنويع، وأنه جاء كتطور طبيعـي لدورات الكساد التي أصابت قطاعات معينـة مـن النشـاط الاقتصادي وإفلاس العديد من المنشآت التي تنتمي إلى تلـك القطاعات، وقد ترتب على ذلك تعرض البنوك التي تقتصـر تعاملاتها على تلك القطاعات إلى مخاطر الإفـلاس. وهـو يرى أن ذلك التنويع يشمل تنويع القطاعات التي يتعامل معها البنك، تنويع مصادر التمويل، تنويع مصـادر فـي آجـال

القروض، تنويع في مجالات الاستثمار، وإعادة تنظيم البنـك لنفسه في صورة شركة قابضة، وتخلص دراسة هندي إلـى أن فلسفة التنويع التي تقوم عليها فكرة البنك الشامل تحقق له البقاء والاستمرار، عن طريـق تجنيـب البنـك التعـرض للمخاطر التي تؤثر سلبيا على استمراريته، كـذلك خلصـت هذه الدراسة إلى أن الأنشطة المصرفية وغير المصرفية التي يضطلع بها البنك الشامل تدعم الأهـداف التقليديـة للبنـك التجاري، وهي تعظيم الربحيـة، تجنـب نقـص السـيولة، وتخفيض مخاطر الإفلاس بشكل يحقق الأمان للمودعين.

أما Rose, 1999 فإنه يجعل تعريف البنـك الشـامل مرادفًا لتعريف كلمة "بنك"، فبعد أن سمح للمؤسسات غيـر المصرفية بأن تقدم خدمات مصرفية، وسمح للبنوك بالدخول في أنشطة غير مصرفية، فقد التبس الأمر في أذهان النـاس حول ما الذي يعتبر بنك وما الذي لا يعتبر كذلك، وبناء على ذلك يعرف Rose البنوك بأنها تلك المؤسسات المالية التي تقدم أكبر تشكيلة من الخدمات المالية، وتؤدي أكبر عدد من الوظائف المالية عن أي منشأة أخرى في الدولة، ومن هنـا

فهو يرى أن هذا التنوع في خدمات ووظائف البنـوك هـو الذي جعل البنوك تسمى "متاجر الأقسام المالية"[1].

والجدول التالي يوضح الخدمات التي تقـدمها البنـوك الشاملة:

---

[1] يقابلها بالإنجليزية Financial Department Stores .

قائمة
الخدمات المتكاملة للبنوك الشاملة

الودائع:

ودائع جارية.

ودائع لأجل.

ودائع بإخطار.

ودائع توفير.

التداول:

السوق المالية

الأوراق المالية.

النقد الأجنبي.

العقود المستقبلية.

المشتقات المالية.

بيع الأوراق البنكية:

شهادات الإيداع.

الأسهم.

شهادات العائد المتغير.

السندات.

الاكتتاب في الأوراق المالية:

أذون الخزانة.

سندات الدولة.

سندات المحليات.

سندات الشركات.

خدمات الاستشارة:

استشارات إدارة السيولة.

التخطيط المالي.

استشارات الإدارة المالية.

استشارات الاستثمار العقاري.

إدارة الأخطار المالية.

استشارات التجارة الخارجية

الاستشارات القانونية.

الاستشارات الضريبية.

بحوث التسويق.

حركة الأموال:

التمويل المحلي.

التمويل الدولي.

خدمات الضمان:

خطابات الضمان.

الاعتمادات المستندية.

التحصيلات المستندية.

خدمات القبول.

ترويج المشروعات الجديدة.

خدمات التأمين:

تأمين الصادرات.

تأمينات مخاطر.

أسعار الفائدة.

تأمينات الأفراد.

تأمين الممتلكات.

التمويل المتخصص:

الائتمان:	**خدمات المستهلك:**	تمويل شراء الأصول.
الائتمان الاستهلاكي.	بطاقات الائتمان.	التأجير.
ائتمان المؤسسات.	الشيكات السياحية.	تمويل الصادرات.
ائتمان البنوك المحلية.	إدارة أصول الأفراد.	تمويل المشروعات.
ائتمان البنوك الخارجية.	تأمين الودائع.	المشاركة.
القروض الصغيرة.	الخزن والأمانات.	التمويل العقاري
السمسرة:	صناديق الاستثمار.	
في سوق المال.	نظام المعاشات.	
في العملات.		
في الأراضي والعقارات.		
في الذهب.		

المصدر:

د. طلعت أسعد عبد الحميد، **الإدارة الفعالـة لخـدمات البنوك الشاملة** (القاهرة: مكتبة عين شـمس، ١٩٩٨)، ص ٣٨، نقلاً عن:

Roy C. Smith & Ingo Walter, Global Banking (New York: Oxford: University Press. 1997), PP. 404-406.

والآن ماذا عن البنوك فـي مصـر؟. يتمثـل القطـاع المصرفي في بنوك قطاع الأعمال، بنوك القطاع الخـاص،

البنوك المشتركة، فروع البنوك الأجنبيـة، وبنـوك قطـاع الأعمال العام هي السيطرة على السوق المصرفي سواء من حيث حجم المعاملات (ودائـع، قـروض، خـدمات ماليـة أخرى)، أو من حيث الانتشار الجغرافي (عـدد الفـروع). وهذه البنوك لا زالت تعمل في ظل قوانين ولـوائح تعتبـر مقيدة لحريتها إلى حد ما، ولكن يصعب الجـزم بـأن تلـك القوانين واللوائح تمنح البنوك من محاولة اللحـاق بـالثورة التكنولوجية المعاصرة فـي مجـال الخـدمات المصـرفية. فلا يزال الفارق كبيرا بين استجابة البنوك في الدول الغربية للتغيرات المعاصرة وبين استجابة البنوك المصـرية لتلـك التغيرات. إن البنوك المصرية تحتـاج إلـى نقلـة شـاملة (جذرية) تمكنها من اللحاق بمثيلاتها في الدول الغربية، وذلك حتى تتمكن من أداء الدور المتوقع منها في القـرن الحـادي والعشرين.

وإذا قيل إن الحل يكمن في خصخصة هذه البنوك، فإن ذلك الحل ليس بتلك البساطة، فمن المهـم دراسـة تجـارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال، حتى نتعرف على الأخطاء

التي وقعت فيها تلك الدول – إن وجـدت – ونعمـل علـى تجنبها.

لقد أجريت دراسة عن البنوك في بعـض دول أوربـا الشرقية، والتي ينظر إليها على أنها اقتصاديات في مرحلـة التحول، وفي هذه الدراسـة يـذكر Gorton & Winton, 1998 أن هذه الدول قد اتجهت إلى خصخصة البنوك مـن أجل تحسين كفاءتها، ومع ذلك فقد سارت الخصخصة جنبـا إلى جنب مع عدم الاستقرار، فهما يذكران أن البنوك – بعد الخصخصة – أصبحت مملوكة للقطاع الخاص، وحيـث إن اقتصاديات التحول قد ورثت حجـم كبيـر مـن القـروض الضعيفة فإن بعض البنوك سوف تفلس، أيضا فإن أصـحاب بعض البنوك سوف يقبلون مستوى مخـاطرة أعلـى مـن المستوى الأمثل اجتماعيا، وبالتالي يصبح هناك توقع بإفلاس الكثير من هذه البنوك، أي أن عدم الاستقرار – من وجهـة نظرهما – لا مفر من تواجده مع الخصخصة.

ويذكر Gorton & Winton أنه بالإضافة إلى عـدم الاستقرار فقد لوحظ أن البنوك فـي اقتصـاديات التحـول لا تتمتع بالكفاءة، فهذه البنوك تستمر في تمويـل الشـركات

التي كانت مملوكة للدولة سابقًا برغم عدم كفاءة تلك الشركات، ومن وجهة نظرهما فإن اجتماع كل من عدم الاستقرار وعدم الكفاءة يعكس صعوبة التحول من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد رأسمالي، وهو يعكس في نفس الوقت السياسات الخاطئة التي تركز على استقرار البنوك أكثر من تركيزها على كفاءة تلك البنوك، هذه السياسات يمكن أن تزيد من عدم استقرار النظام المصرفي.

وختاما يقول Rose, 1999 إنه بينما يعتقد الكثيرون أن البنوك تلعب دورا محدودا في الاقتصاد القومي – متمثلاً في قبول الودائع ومنح القروض – فإن البنوك المعاصرة كان لزاما عليها أن تتبنى أدوارا جديدة من أجل أن تظل قادرة على المنافسة، ومن أجل أن تتمكن من الاستجابة لحاجات العملاء، وهو يحدد الأدوار الرئيسة للبنوك المعاصرة كما يلي:

- دور الوساطة: تحويل المدخرات – وبصفة أساسية مدخرات القطاع العائلي – إلى قروض لمنشآت الأعمال من أجل الاستثمار في المباني، المعدات، والسلع الأخرى.

- دور سداد الحسابات: القيـام بسـداد قيمـة السـلع والخدمات نيابة عن عملائهم (سواء عـن طريـق الشيكات أو عن طريق التحويل الإلكتروني أو عن طريق السداد النقدي).
- دور الضامن: الوقوف خلف عملائهم لسداد ديونهم في حالة عجز هؤلاء العملاء عن سداد هذه الديون (مثل إصدار خطابات الاعتماد).
- دور الوكالة: الحلول محل عملائهم في إدارة وحماية ممتلكاتهم، أو إصدار واستهلاك (استرداد) الأوراق المالية.
- دور تنفيذ السياسة (الحكومية): أن تكـون البنـوك بمثابة القناة التي تستخدمها الحكومة لتنفيذ سياستها المتعلقة بضبط نمو الاقتصاد القومي وتبني أهداف اجتماعية معينة.

المفكرون
الذين تم الرجوع إليهم

- د. سيد الهواري (١٩٩٧) النقلة الحضـارية الشـاملة للشركات والبنوك، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ———— (١٩٩٩) . منظمة القرن الـ ٢١: مـنهج تطوير الشركة والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- د. طلعت أسعد عبد الحميد (١٩٩٨). **الإدارة الفعالـة لخدمات البنوك الشاملة**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- د. منير إبراهيم هندي (١٩٩٦). "مقومات نجاح البنك الشامل ومستقبله فـي المنظمـة العربيـة." جامعـة الإسكندرية. **مجلة كلية التجـارة للبحـوث العلميـة.** المجلد الثالث والثلاثون، العدد الأول.
- Craig, Samuel C. & Susan P. Douglas (1996). “Responding to the Challenge of Global Markets: Change, Complexity, Competition, and Concience.” **Columbia Journal of World Business.** Vol. XXX1. No. 4. pp. 6-18.

- Cronin, Mary j. (1998). Ed. **Banking and Finance on the Internet.** New York: John Wiley & Sons.
- Dymski, Gary A. (1999). **The Bank Merger Wave:** The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation. New York: M.E. Sharpe.
- Gorton, Gary & Andrew Winton (1998). “Banking in Transition Economies: Does Efficency Require Instability?” Journal of Money, Credit, and Banking. Vol. 30. No. 3. pp. 621-650.
- Harvey, Tom (1996). The Banking Revolution. Chicago. Irwin.
- Hempel, George H. & Donald G. Simonson (1999). Bank Management: Text and Cases. 5th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Johnson, Hazel J. (1993). Financial Institutions and Markets: A Global Perspective. New York: McGraw-Hill lnc.
- Kalakota, Ravi & Frances Frei (1998). “Frontiers of On-Line Financial Services.” In Cronin, Mary J. ed. Op. cit.
- Kock, Timothy W. (1995). Bank Management. 3rd ed. Fort Worth: The Dryden Press.
- McCoy, John B., Larry A. Frieder, and Robert B. Hedges. Jr. (1994). Bottom Line Banking: Meeting the Challenges for Survival & Success. Chicago: Irwin.
- Molyneux, Phil & Nidal Shamroukh (1996). “Diffisuion of Financial Innovations: The Case of

Junk Bounds and Note Issuance Facilities." Journal of Money, Credit, and Banking. Vol. 28. No. 3. pp. 502-526.

- Rose, Peter S. (1999). Commercial Bank Management. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Sinkey. Joseph F. Jr. (1998). Commercial Bank Financial Management. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.